



*Osservatorio
Mercato del Lavoro*

I numeri e le specializzazioni del lavoro: Milano e hinterland

A cura di
Antonio Findanno e Livio Lo Verso



Città
metropolitana
di Milano



Osservatorio
Mercato del Lavoro



LAVORO
INLOMBARDIA



Fonte Dati: SI.STA.L. 2.0

(aggiornati al 30/06/2025)

Città Metropolitana di Milano

Via Vivaio 1

20122 Milano

Salvo diversa indicazione, tutti i contenuti pubblicati sono soggetti alla licenza:

Creative Commons - Attribuzione - versione 3.0

È dunque possibile riprodurre, distribuire, trasmettere e adattare liberamente dati e analisi dell'Osservatorio Mercato del Lavoro, anche a scopi commerciali, a condizione che venga citata la fonte.

Redazione a cura di Claudia Corbetta

La copertina è stata realizzata dall'Ufficio Grafico di Città Metropolitana di Milano.

Immagini, loghi, marchi registrati e altri contenuti di proprietà di terzi appartengono ai rispettivi proprietari e non possono essere riprodotti senza il loro consenso.

Osservatorio Mercato del Lavoro – Rapporto 2025

I numeri e le specializzazioni del lavoro: Milano e hinterland

A cura di: Antonio Findanno e Livio Lo Verso

INDICE

1	PREFAZIONE	5
2	LA DOMANDA DI LAVORO NELLA CITTÀ DI MILANO	6
2.1	LA DINAMICA DEGLI AVVIAMENTI AL LAVORO	6
2.2	LE TENDENZE DI FONDO DEGLI AVVIAMENTI AL LAVORO: ANALISI TRAMITE MEDIA MOBILE	8
3	LA CONGIUNTURA IN MILANO CITTÀ, IN PROVINCIA E IN REGIONE LOMBARDIA	12
3.1	DINAMICHE DEI RAPPORTI DI LAVORO: AVVIAMENTI, CESSAZIONI E TRASFORMAZIONI	13
4	VARIAZIONE DELLO STOCK OCCUPATI A MILANO	25
4.1	LA DINAMICA DEI SALDI DEI RAPPORTI DI LAVORO	25
5	SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA: LETTURA SETTORIALE DELLA DOMANDA DI LAVORO.	31
5.1	LA SPECIALIZZAZIONE DI CMM RISPETTO A REGIONE LOMBARDIA.....	34
6	CONCLUSIONI.....	41
7	APPENDICE 1	42
7.1	FONTE DEI DATI	42
7.2	LE COMUNICAZIONI OBBLIGATORIE (COB).....	42
7.3	GLI EVENTI LAVORATIVI	43
7.4	GLI AVVIAMENTI AL LAVORO	44
8	APPENDICE 2.....	46
8.1	ELENCO CODICI ATECO.....	46

1 PREFAZIONE

Il mercato del lavoro rappresenta un tema di primaria importanza e di costante interesse per le comunità e le istituzioni. In un contesto caratterizzato da rapidi e profondi mutamenti, le dinamiche occupazionali sono soggette a continue trasformazioni, determinate da molteplici fattori di natura economica, tecnologica e sociale. Il presente rapporto territoriale si propone di offrire una lettura delle specificità degli insediamenti produttivi e delle loro ricadute sul mercato del lavoro, ponendo in dialogo il capoluogo con i Comuni che compongono la Città Metropolitana di Milano.

L'acquisizione di informazioni e dati a livello comunale si presenta particolarmente complessa, soprattutto in un territorio articolato come quello della Città Metropolitana di Milano e del suo capoluogo. Il monitoraggio di tali dinamiche, attraverso attività di reporting e analisi approfondita, costituisce una delle principali missioni dell'Osservatorio del Mercato del Lavoro della Città Metropolitana, con l'obiettivo di fornire un supporto informativo alle istituzioni responsabili delle politiche attive del lavoro e ai diversi stakeholder territoriali. La conoscenza dei fenomeni in atto rappresenta, infatti, un presupposto imprescindibile per orientare consapevolmente le scelte pubbliche.

In questa prospettiva, il presente rapporto intende offrire una lettura del mercato del lavoro nel Comune di Milano, in relazione alle aree di cui esso costituisce il fulcro: la Città Metropolitana, l'hinterland milanese e la Regione Lombardia, avvalendosi dei dati amministrativi provenienti dalle Comunicazioni Obbligatorie di avviamento al lavoro.

La fonte primaria di riferimento per gli autori di questo studio – l'Osservatorio sul Mercato del Lavoro (OML) della Città Metropolitana, in collaborazione con il Comune di Milano – è rappresentata dai dati raccolti e aggregati tramite la piattaforma regionale SI.STA.L. 2.0, che consente di analizzare i flussi dei nuovi contratti di lavoro stipulati dai datori di lavoro attivi sul territorio. Il periodo di riferimento è costituito dagli ultimi due anni completi disponibili: il 2024 e il 2023. Infine, il presente studio introduce un indicatore innovativo per l'analisi dei mercati del lavoro, a partire dal contesto milanese e lombardo: la specializzazione territoriale, intesa come la propensione di un territorio verso specifici settori economici, espressa attraverso le imprese che generano nuova occupazione. L'auspicio è che questo rapporto possa costituire uno strumento utile di informazione e riflessione per tutti coloro che, a vario titolo, si interessano alle molteplici dimensioni del mercato del lavoro.

2 LA DOMANDA DI LAVORO NELLA CITTÀ DI MILANO

Contesto e quadro introduttivo

Il volume degli avviamenti, ovvero dei nuovi rapporti di lavoro attivati, rappresenta l'indicatore primario per la lettura dell'andamento del mercato del lavoro, in quanto direttamente rilevato dalle comunicazioni obbligatorie¹. Tale dato consente di monitorare in modo tempestivo e strutturato le dinamiche occupazionali, offrendo una base solida per l'analisi delle tendenze in atto.

L'esplorazione del mercato del lavoro milanese prende avvio da una ricostruzione del quadro di lungo periodo, basata sull'andamento mensile degli avviamenti registrati nel triennio 2022–2024. Questo passaggio introduttivo ha l'obiettivo di delineare il contesto generale entro cui si collocano gli approfondimenti tematici successivi, fornendo al lettore una visione d'insieme utile a interpretare le evoluzioni più recenti e le eventuali discontinuità.

Attraverso questa lettura preliminare, il report intende offrire una chiave interpretativa coerente e informata, funzionale alla comprensione delle trasformazioni in corso nel tessuto occupazionale locale.

2.1 La dinamica degli avviamenti al lavoro

La stagionalità degli avviamenti nel mercato del lavoro milanese

Il Grafico 1 illustra l'andamento mensile degli avviamenti al lavoro nel territorio milanese, evidenziando il ritorno a una regolarità stagionale che si era interrotta durante la fase più acuta della crisi pandemica del 2020. La ripresa di questa ciclicità costituisce un segnale rilevante della normalizzazione delle dinamiche occupazionali.

In particolare, si osservano con chiarezza:

- Picchi negativi nei mesi estivi (luglio e agosto) e nel mese di dicembre, corrispondenti a periodi di rallentamento dell'attività produttiva;
- Picchi positivi nei mesi di gennaio e settembre, in coincidenza con la ripresa delle attività dopo le pause festive e con l'avvio dell'anno scolastico.

La regolarità e la simmetria di questi movimenti suggeriscono un ritorno a una stagionalità consolidata, tipica del periodo pre-pandemico. Nei mesi estivi, la contrazione degli avviamenti

¹ Per una illustrazione tecnica del dato amministrativo e del suo significato si veda la Appendice 1 al termine del volume.

riflette la fisiologica riduzione dell'attività economica, legata alla chiusura temporanea di molte imprese e alla sospensione di numerose attività lavorative.

Il mese di settembre, invece, registra un incremento significativo degli avviamenti, attribuibile non solo alla ripresa generale delle attività, ma anche all'andamento specifico del settore dell'istruzione. In tale ambito, l'inizio dell'anno scolastico comporta l'attivazione di numerosi contratti, spesso a tempo determinato, per il personale docente e non docente. Questo fenomeno, strutturale e ricorrente, è emblematico della condizione di precarietà che caratterizza da tempo il comparto educativo e formativo in Italia.

Analogamente, il calo osservato nel mese di dicembre e il successivo aumento a gennaio si spiegano con la consueta flessione delle attività economiche a fine anno, seguita da una ripresa nei primi mesi dell'anno nuovo, in linea con le strategie organizzative e di pianificazione delle imprese.

Nel complesso, la ritrovata regolarità dei flussi di avviamento rappresenta un elemento di stabilità e offre una base interpretativa utile per la lettura delle dinamiche settoriali e delle trasformazioni in atto nel mercato del lavoro locale.

Grafico 1 - Avviamenti per mese, Milano città



Avviamenti al lavoro per mese. Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

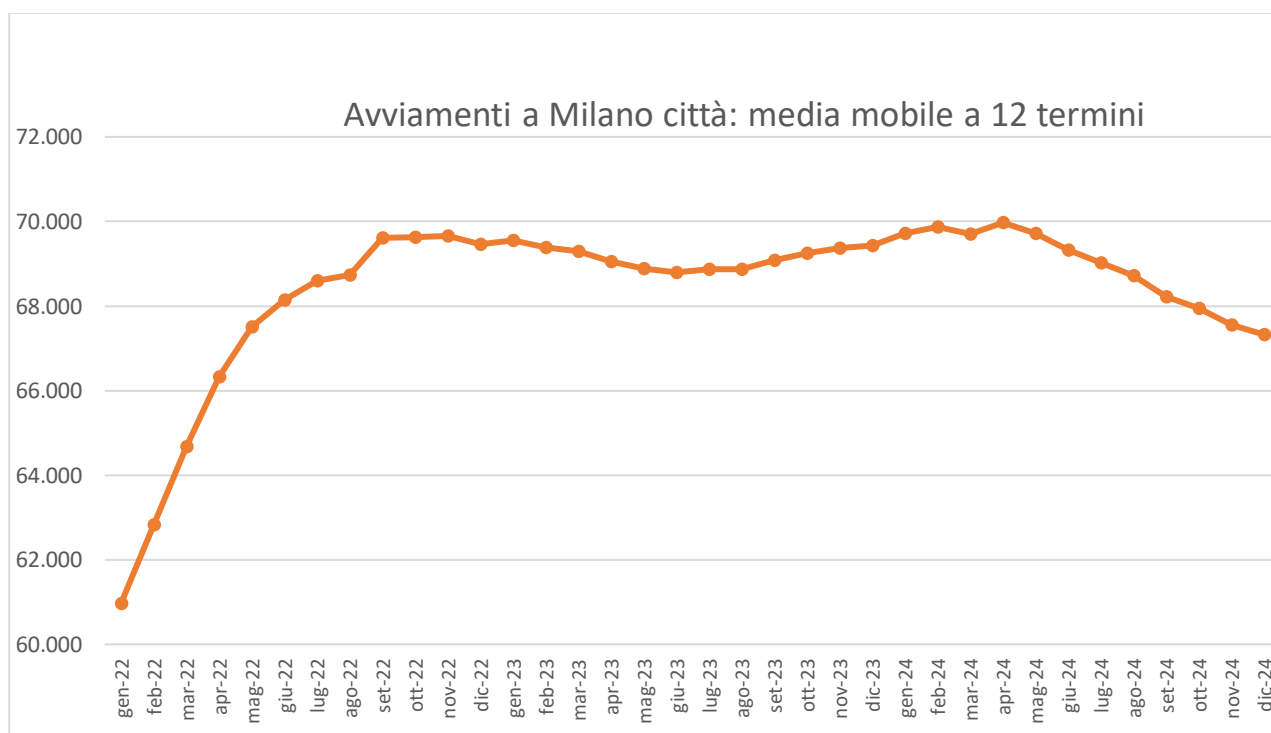
Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

2.2 Le tendenze di fondo degli avviamenti al lavoro: analisi tramite media mobile

Il Grafico 1 ha evidenziato con efficacia il ripristino della stagionalità nel mercato del lavoro, segnalando come le dinamiche occupazionali siano tornate a essere guidate dai cicli economici piuttosto che da fattori esogeni straordinari, come quelli legati alla crisi pandemica. Tuttavia, tale rappresentazione risulta meno adatta a cogliere le tendenze di medio periodo, ovvero a rispondere a quesiti fondamentali per la comprensione dell'evoluzione del mercato del lavoro: il numero degli avviamenti è in crescita, in calo o stabile?

Per affrontare questa domanda, si ricorre all'impiego della **media mobile a 12 termini**, una tecnica statistica che consente di attenuare le fluttuazioni mensili e di mettere in evidenza l'andamento strutturale del fenomeno osservato. Il Grafico 2, che presenta i dati rielaborati secondo questa metodologia, offre una lettura più nitida e continuativa delle tendenze di fondo, permettendo di individuare eventuali traiettorie di crescita, stagnazione o contrazione.

Grafico 2 - Tendenza avviamenti, Milano città



Avviamenti al lavoro per mese. Media mobile a 12 termini. Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

L'adozione della media mobile risponde all'esigenza di dotarsi di strumenti analitici capaci di superare la variabilità stagionale e di fornire indicazioni utili per la programmazione delle politiche

attive del lavoro, per la valutazione dell'efficacia degli interventi e per la comprensione delle trasformazioni in atto nel tessuto produttivo locale.

L'osservazione del Grafico 2, che rappresenta l'evoluzione degli avviamenti al lavoro attraverso una media mobile a 12 termini, consente di cogliere con maggiore chiarezza le tendenze di fondo del mercato del lavoro milanese, al di là delle fluttuazioni stagionali.

A partire da gennaio 2022, si evidenzia una fase di crescita sostenuta, interpretabile come effetto della ripresa economica successiva alla crisi pandemica del 2020. Tale dinamica riflette il graduale riassetto del sistema produttivo e il ritorno alla normalità operativa delle imprese, con conseguente incremento delle opportunità occupazionali.

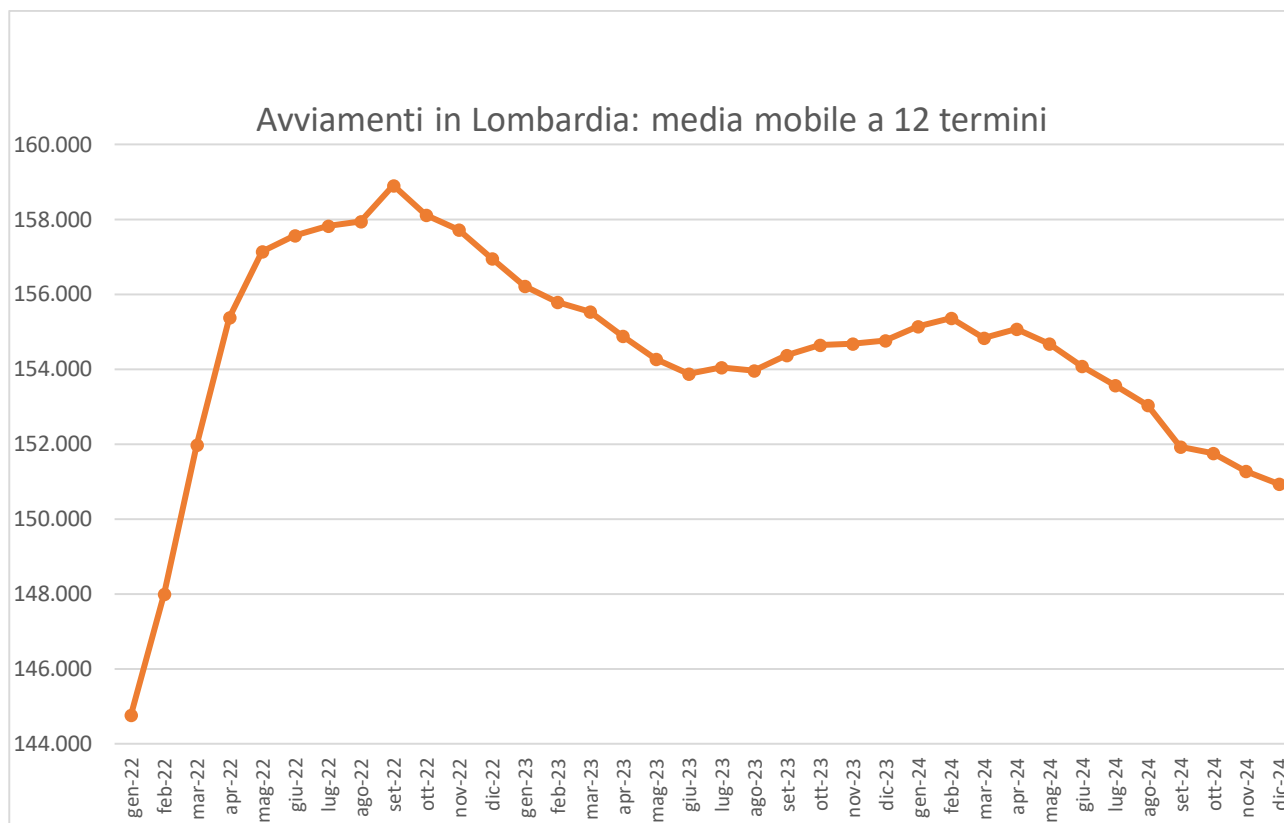
Con l'arrivo dell'autunno 2022, in particolare nei mesi di settembre e ottobre, la curva degli avviamenti mostra un rallentamento, stabilizzandosi su livelli costanti per l'intero anno 2023. Questo periodo di consolidamento può essere letto come una fase di equilibrio, in cui il mercato del lavoro ha mantenuto una certa tenuta, pur senza evidenziare ulteriori slanci espansivi.

Nel corso del 2024, si osserva invece una lieve inversione di tendenza, con una flessione degli avviamenti. Sebbene il calo non risulti marcato, esso merita attenzione in quanto potrebbe segnalare l'emergere di nuove criticità congiunturali o cambiamenti strutturali nel sistema economico locale.

L'impiego della media mobile non solo consente una lettura più fluida e interpretativa dell'evoluzione temporale, ma offre anche la possibilità di effettuare confronti territoriali.

Il Grafico 3 che segue, infatti, mette a confronto l'andamento degli avviamenti nella città di Milano con quello dell'intera regione Lombardia, evidenziando eventuali divergenze o convergenze tra le due scale di osservazione.

Tali confronti sono fondamentali per comprendere il ruolo specifico di Milano all'interno del contesto regionale e per valutare l'efficacia delle politiche del lavoro adottate a livello locale rispetto a quelle regionali.

Grafico 3 -Tendenza avviamenti, Lombardia

Avviamenti al lavoro per mese. Media mobile a 12 termini. Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: regione Lombardia.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

L'analisi comparativa tra Milano e il contesto regionale lombardo, rappresentato nel Grafico 3, consente di cogliere differenze significative nella tempistica e nell'intensità delle dinamiche occupazionali post-pandemiche.

La principale divergenza tra le due curve riguarda il momento di inversione della tendenza positiva successiva alla fase di ripresa.

In Lombardia, il calo degli avviamenti si manifesta già a partire da settembre 2022, segnalando un rallentamento precoce rispetto al ciclo di crescita.

Al contrario, nella città di Milano, la flessione si registra con un ritardo di circa un anno e mezzo, emergendo solo a partire da marzo 2024. Questo dato suggerisce una maggiore resilienza del mercato del lavoro milanese, probabilmente sostenuta dalla struttura economica locale, caratterizzata da una forte presenza di servizi avanzati, attività professionali e settori ad alta intensità di capitale umano.

In entrambi i territori, il 2023 si contraddistingue per una sostanziale stabilità degli avviamenti, nonostante il contesto internazionale sia stato segnato da tensioni geopolitiche rilevanti, in particolare il protrarsi del conflitto russo-ucraino.

Le conseguenze economiche di tale crisi – tra cui l’aumento repentino dei costi energetici e l’incertezza sui mercati globali – non hanno tuttavia prodotto effetti immediati sul volume degli avviamenti, segno di una tenuta complessiva del sistema produttivo lombardo.

Nel corso del 2024, si osserva invece un ridimensionamento della dinamica espansiva, con una flessione che, pur contenuta, merita attenzione.

Per comprendere appieno le cause e le implicazioni di questo rallentamento, è necessario procedere con un’analisi settoriale dettagliata, volta a individuare quali comparti abbiano contribuito maggiormente alla variazione e quali, invece, abbiano mantenuto una traiettoria stabile o positiva.

3 LA CONGIUNTURA IN MILANO CITTÀ, IN PROVINCIA E IN REGIONE LOMBARDIA

In continuità con quanto emerso dall'analisi delle tendenze aggregate degli avviamenti, il passaggio logico successivo consiste nell'approfondire la congiuntura tra il 2023 e il 2024, integrando al mero conteggio dei nuovi rapporti di lavoro ulteriori dimensioni qualitative. In particolare, si propone di esaminare la **durata dei contratti attivati**, al fine di cogliere con maggiore precisione la natura e la stabilità delle opportunità occupazionali offerte nel periodo considerato.

L'inclusione di questo parametro consente di distinguere tra avviamenti di breve termine, spesso associati a forme di lavoro precario o stagionale, e rapporti di più lunga durata, indicativi di una maggiore solidità del mercato del lavoro. Tale distinzione è cruciale per valutare non solo la quantità, ma anche la **qualità dell'occupazione** generata nel contesto milanese.

L'analisi della durata dei contratti, articolata per settore economico e classe dimensionale delle imprese, permetterà inoltre di individuare eventuali differenze strutturali tra comparti produttivi e di comprendere meglio le strategie di gestione del personale adottate dalle aziende in risposta alle condizioni macroeconomiche e geopolitiche del biennio in esame.

Questo approfondimento si pone l'obiettivo di offrire una lettura più completa e articolata del mercato del lavoro locale, utile sia per la definizione di politiche attive mirate, sia per orientare le scelte strategiche degli attori istituzionali e socio economici coinvolti.

3.1 Dinamiche dei rapporti di lavoro: avviamenti, cessazioni e trasformazioni

L’analisi congiunturale del mercato del lavoro milanese tra il 2023 e il 2024 si apre con la presentazione dei dati contenuti nella Tabella 1, che riporta il conteggio degli eventi lavorativi registrati nel periodo considerato. La rilevazione si basa sulle comunicazioni obbligatorie (COB) e include quattro tipologie di eventi fondamentali per la comprensione delle dinamiche occupazionali:

- **avviamenti al lavoro**, che rappresentano l’attivazione di nuovi rapporti contrattuali;
- **cessazioni**, ovvero la conclusione di rapporti di lavoro, sia per scadenza naturale che per interruzione anticipata;
- **proroghe di contratti a tempo determinato**, che indicano la prosecuzione di rapporti già avviati, senza trasformazione della natura contrattuale;
- **trasformazioni da tempo determinato a tempo indeterminato**, che segnalano un passaggio verso forme di occupazione più stabili.

Questi indicatori, letti congiuntamente, consentono di superare una visione meramente quantitativa del mercato del lavoro, offrendo una prospettiva più articolata sulle **modalità di gestione del lavoro da parte delle imprese** e sulla **qualità delle opportunità occupazionali** offerte.

Tabella 1 - Confronto tra Milano città, Città Metropolitana di Milano e Regione Lombardia

	Milano città				Città Metropolitana di Milano				Lombardia		
	Anno 2023	Anno 2024	Var %		Anno 2023	Anno 2024	Var %		Anno 2023	Anno 2024	Var %
Avviamenti	523.499	505.373	-3,6%		833.157	807.860	-3,1%		1.856.831	1.810.445	-2,6%
Cessazioni	486.118	482.026	-0,8%		779.284	772.572	-0,9%		1.742.847	1.732.188	-0,6%
Proroghe	164.502	165.465	0,6%		306.381	305.262	-0,4%		867.821	865.577	-0,3%
Trasformazioni a tempo indeterminato	45.789	45.083	-1,6%		78.308	77.528	-1,0%		195.137	190.155	-2,6%

Eventi lavorativi per tipologia, a Milano città, in provincia di Milano ed in Regione Lombardia. Periodo: anni 2023, 2024.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

L’integrazione tra avviamenti e cessazioni permette di valutare il saldo netto dell’occupazione, mentre l’osservazione delle proroghe e delle trasformazioni consente di cogliere segnali di consolidamento o, al contrario, di precarizzazione dei rapporti di lavoro. In particolare, l’andamento delle trasformazioni verso il tempo indeterminato costituisce un indicatore chiave della fiducia delle imprese nella stabilità economica e della loro propensione a investire nel capitale umano.

Nei paragrafi successivi, l'analisi si articolerà per settore economico e classe dimensionale delle imprese, al fine di individuare le specificità settoriali e territoriali che caratterizzano il mercato del lavoro milanese nel biennio considerato.

Per garantire la comparabilità dei dati tra Milano città, la Città Metropolitana e l'intera Regione Lombardia, si è ritenuto opportuno, in questa prima sezione del rapporto, **escludere gli avviamenti di brevissima durata**, ovvero i rapporti di lavoro pari a uno o due giorni.

Questa scelta metodologica risponde all'esigenza di uniformare i dati e di evitare distorsioni interpretative, dal momento che gli avviamenti brevi costituiscono una **peculiarità strutturale del mercato del lavoro milanese**, non riscontrabile con la stessa intensità negli altri territori considerati.

Gli avviamenti brevi sono prevalentemente concentrati in settori ad alta intensità di flessibilità operativa, come:

- **ospitalità e ristorazione** (hotel, catering, ristoranti);
- **servizi per eventi** (fiere, congressi, manifestazioni culturali, artistiche e sportive);
- **attività stagionali e promozionali**, spesso legate a picchi di domanda temporanei.

Questi rapporti, pur rappresentando una quota significativa del totale degli avviamenti nella città di Milano, non riflettono necessariamente una dinamica occupazionale strutturale, bensì una risposta funzionale a esigenze produttive temporanee. Per tale motivo, in questa fase dell'analisi, si è scelto di considerare esclusivamente gli avviamenti con **durata pari o superiore a tre giorni**, al fine di restituire un quadro più omogeneo e rappresentativo delle tendenze occupazionali nei diversi ambiti territoriali.

3.2 Confronto territoriale: Milano, Hinterland e Città Metropolitana

L'analisi territoriale prende avvio dal Comune di Milano, centro nevralgico e trainante dell'intera area metropolitana.

Con oltre **il 62% degli avviamenti** registrati nel 2023 e nel 2024, Milano esercita un ruolo di **motore economico e occupazionale**, generando effetti di trascinamento sulle dinamiche del lavoro nei comuni limitrofi.

Per rendere più chiara questa relazione, si introduce la definizione di **“Hinterland milanese”**, inteso come l'insieme dei comuni della Città Metropolitana escluso il capoluogo.

Questo consente di distinguere tra le dinamiche interne alla città e quelle che si sviluppano nel territorio circostante.

Nel 2024 si osserva:

- un calo degli avviamenti a **Milano città** pari al **-3,6%** rispetto al 2023;
- una flessione analoga nell'**Hinterland**, pari al **-2,4%**;
- una diminuzione complessiva per la **Città Metropolitana** pari al **-3,1%**.

Questi dati suggeriscono una **contrazione generalizzata**, seppur con intensità variabile, che potrebbe riflettere fattori economici congiunturali o trasformazioni strutturali nel mercato del lavoro locale.

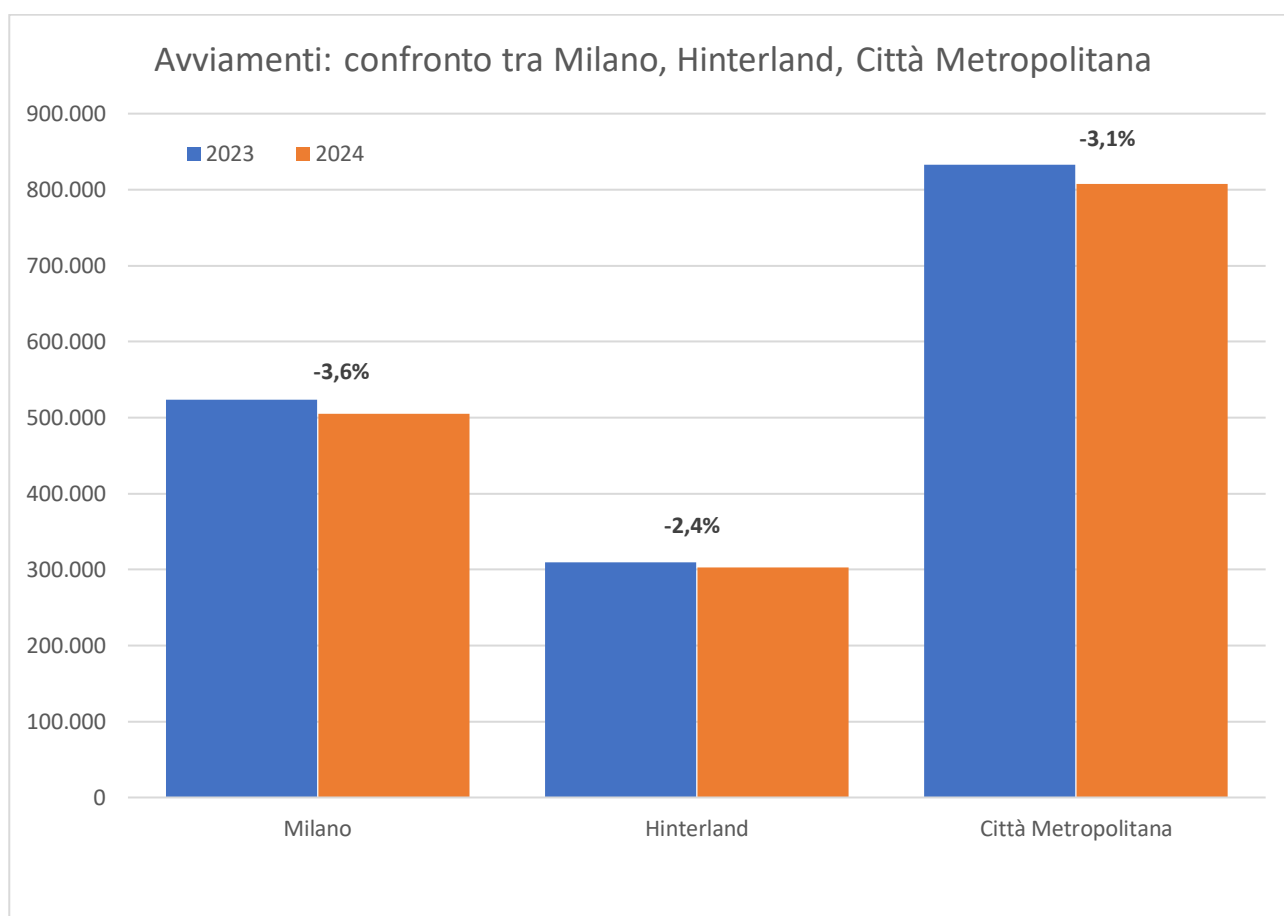
Peso di Milano sul totale metropolitano: avviamenti

- **2023:** Milano rappresenta il **62,8%** degli avviamenti della Città Metropolitana.
- **2024:** Milano mantiene un peso simile, pari al **62,6%**.

Questa stabilità conferma il ruolo centrale del capoluogo, che continua a influenzare in modo significativo le dinamiche occupazionali dell'intero territorio.

Il Grafico 4, che segue, mostra il confronto tra Milano, Hinterland e Città Metropolitana per gli avviamenti nel 2023 e 2024.

Grafico 4 - Confronto territoriale



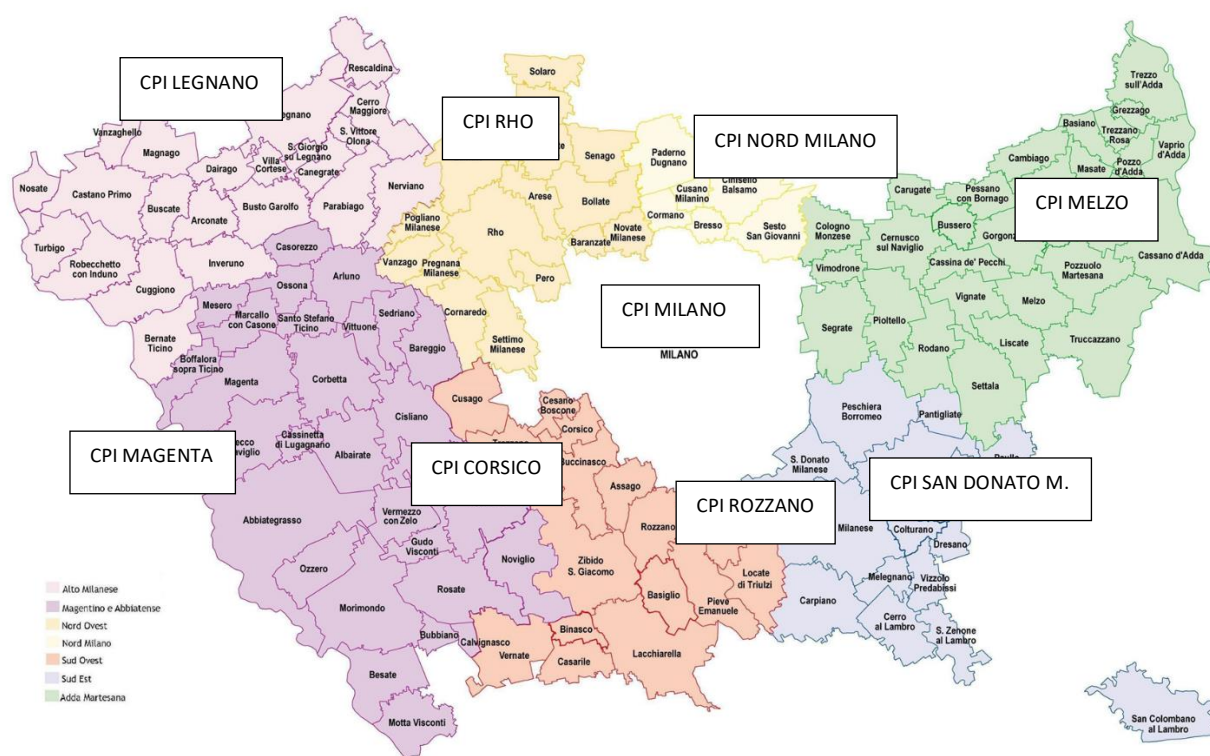
Avviamenti al lavoro: confronto tra territori. Periodo: anni 2023, 2024. Area: Milano, Hinterland, Città Metropolitana di Milano.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Dinamiche territoriali e ruolo dei Centri per l'Impiego

La centralità del Comune di Milano nel sistema economico e occupazionale della Città Metropolitana genera **dinamiche complesse di interazione territoriale**, con spinte **centripete e centrifughe**, occupazionali ed abitative, tra il capoluogo e i comuni della provincia. Milano agisce come un **polo attrattivo**, influenzando in modo diretto lo sviluppo del mercato del lavoro dell'Hinterland, generando effetti moltiplicatori che si propagano lungo le sue periferie e oltre.

Figura 1 - Mappa della Città Metropolitana di Milano e CPI



Mappa dei Comuni della Città Metropolitana di Milano e CPI. Fonte ed elaborazioni: Città Metropolitana di Milano².

² Si consideri che i diversi CPI seguono rispettivamente i comuni indicati:

CPI CORSICO: Assago, Buccinasco, Cesano Boscone, Corsico, Cusago, Trezzano sul Naviglio.

CPI LEGNANO: Arconate, Bernate Ticino, Buscate, Busto Garolfo, Canegrate, Casorezzo, Castano Primo, Cerro Maggiore, Cuggiono, Dairago, Inveruno, Legnano, Magnago, Nerviano, Nosate, Parabiago, Rescaldina, Robecchetto con Induno, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Turbigo, Vanzaghella, Villa Cortese.

CPI MAGENTA: Abbiategrasso, Albairate, Arluno, Bareggio, Besate, Boffalora sopra Ticino, Bubbiano, Calvignasco, Cassinetta di Lugagnano, Gaggiano, Gudo Visconti, Magenta, Marcallo con Casone, Mesero, Morimondo, Motta Visconti, Ozzero, Robecchetto sul Naviglio, Rosate, Santo Stefano Ticino, Sedriano, Vermezzo con Zelo, Vittuone.

CPI MELZO: Basiglio, Bellinzago Lombardo, Bussero Cambiagio, Carugate, Cassano d'Adda, Cassina De Pecchi, Cernusco sul Naviglio, Gessate, Gorgonzola, Grezzago, Inzago, Liscate, Masate, Melzo, Pessano con Bornago, Pogliano, Pozzo D'Adda, Pozzuolo Martesana, Rodano, Segrate, Settala, Trezzano Rosa, Trezzano sull'Adda, Truccazzano, Vaprio D'Adda, Vignate, Vimodrone.

Tuttavia, dai dati esposti emerge un elemento di discontinuità: **Milano città risulta più penalizzata** dal calo degli avviamenti rispetto sia all'intera Regione Lombardia sia ai Comuni della sua stessa cintura metropolitana. Questo suggerisce che la transizione tra il 2023 e il 2024 non ha avuto impatti uniformi sul territorio, ma ha prodotto effetti differenziati a seconda delle caratteristiche socio-economiche locali.

Per approfondire questa eterogeneità, si introduce l'analisi disaggregata per **Centri per l'Impiego (CPI)**, che rappresentano le unità territoriali di riferimento per la gestione delle politiche attive del lavoro.

La Figura 1 illustra la dislocazione dei CPI nel territorio provinciale milanese, evidenziando il **CPI di Milano** come ente competente per il capoluogo.

Questa lettura territoriale consente di:

- individuare le aree con maggiore o minore dinamismo occupazionale;
- valutare l'efficacia delle politiche del lavoro a livello locale;
- comprendere le interazioni tra centro urbano e periferia in termini di flussi lavorativi.

CPI MILANO: Milano.

CPI NORD MILANO: Bresso, Cinisello Balsamo, Cologno Monzese, Cormano, Cusano Milanino, Paderno Dugnano, Sesto San Giovanni.

CPI RHO: Arese, Baranzate, Bollate, Cesate, Cornaredo, Garbagnate Milanese, Lainate, Novate Milanese, Pero, Pogliano Milanese, Pregnana Milanese, Rho, Senago, Settimo Milanese, Solaro, Vanzago.

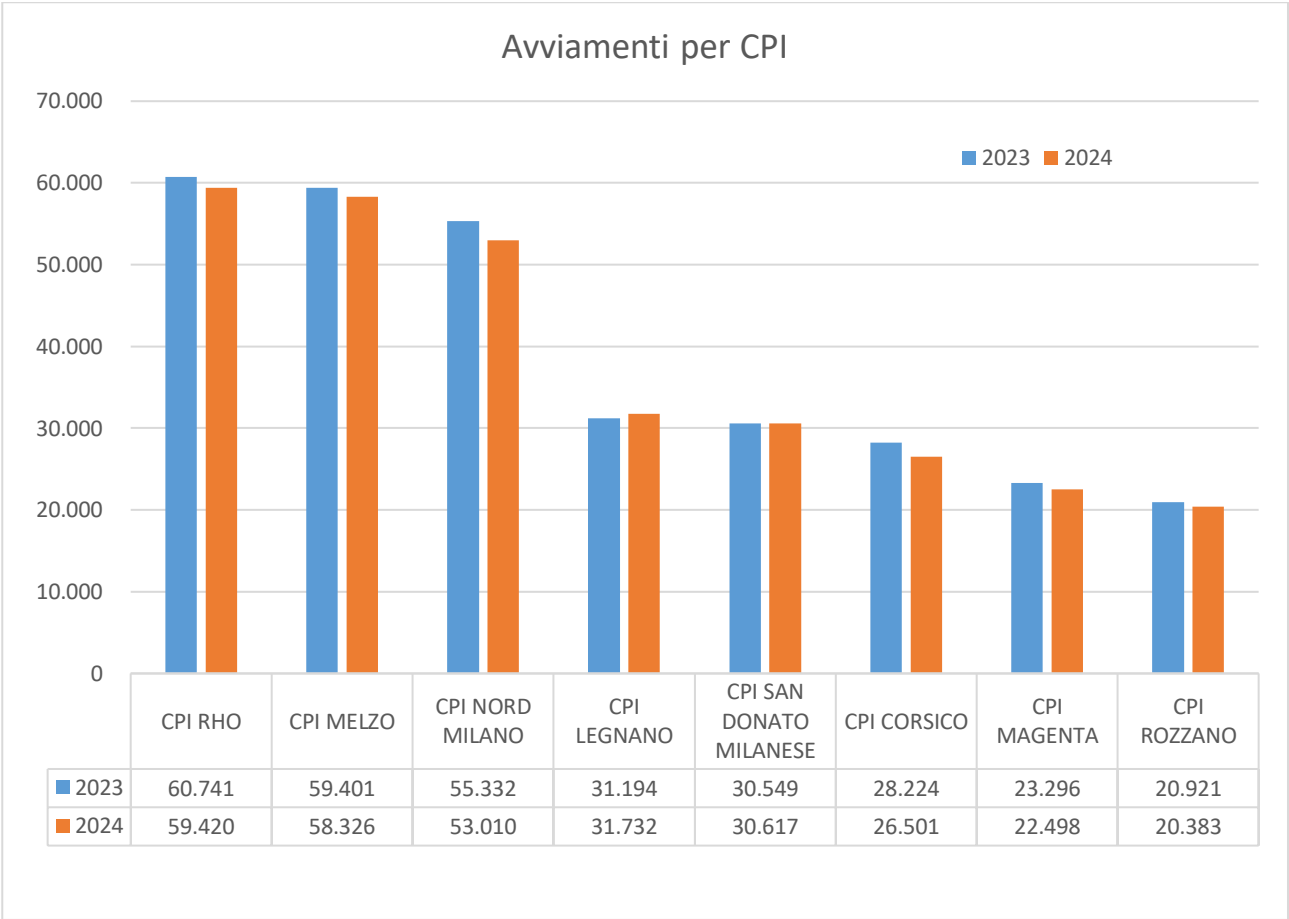
CPI ROZZANO: Basiglio, Binasco, Casarile, Lacchiarella, Locate di Triulzi, Noviglio, Opera, Pieve Emanuele, Rozzano, Vernate, Zibido San Giacomo.

CPI SAN DONATO MILANESE: Carpiano, Cerro al Lambro, Colturano, Dresano, Mediglia, Melegnano, Pantigliate, Paullo, Peschiera Borromeo, San Colombano al Lambro, San Giuliano Milanese, San Zenone al Lambro, Tribiano, Vizzolo Predabissi.

Avviamenti per CPI: segnali di rallentamento nel mercato del lavoro

Il Grafico 5 illustra gli avviamenti registrati nei diversi **Centri per l’Impiego (CPI)** della Città Metropolitana di Milano nel biennio 2023–2024, escludendo Milano città di cui si è già trattato in precedenza.

Grafico 5 – Avviamenti per CPI



Avviamenti al lavoro: confronto tra CPI. Periodo: anni 2023, 2024. Area: Città Metropolitana di Milano.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

L’analisi territoriale evidenzia come il rallentamento del mercato del lavoro abbia interessato in modo differenziato le varie aree provinciali.

La Tabella 2 riporta le variazioni percentuali degli avviamenti per ciascun CPI.

Tabella 2 - Variazioni % Avviamenti per CPI (2023–2024)

Nome CPI	Variazione %
CPI LEGNANO	+1,72%
CPI SAN DONATO MILANESE	+0,22%
CPI MELZO	-1,81%
CPI RHO	-2,17%
CPI ROZZANO	-2,57%
CPI MAGENTA	-3,43%
CPI MILANO	-3,46%
CPI NORD MILANO	-4,20%
CPI CORSICO	-6,10%

Avviamenti al lavoro: variazioni % per CPI, confronto anno 2024 su 2023.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia.

Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Il quadro che emerge è quello di una **diffusa contrazione**, con cali superiori al 2% in molti territori.

Fanno eccezione soltanto:

- **CPI di Legnano**, che registra una crescita del **+1,72%**;
- **CPI di San Donato Milanese**, con una lieve variazione positiva del **+0,22%**.

Questi due territori rappresentano **casi isolati di tenuta o espansione**, in un contesto generale di rallentamento.

Le variazioni negative più marcate si osservano presso:

- **CPI di Corsico** (-6,10%)
- **CPI Nord Milano** (-4,20%)
- **CPI Milano** (-3,46%)

Questi dati suggeriscono l’esistenza di **differenze strutturali** tra le aree della provincia, probabilmente legate alla composizione settoriale, alla dimensione delle imprese e alla capacità di adattamento ai cambiamenti economici.

Indici di specializzazione settoriale

Nell'approfondimento contenuto in questo rapporto, l'analisi si concentrerà sugli **Indici di Specializzazione settoriale**, calcolati sulla base degli avviamenti per sezione ATECO, al fine di comprendere meglio le vocazioni produttive dei territori e le dinamiche occupazionali che ne derivano³.

³ Vedi Capitolo 5

Eventi lavorativi nell’Hinterland milanese

Per offrire una visione più dettagliata delle dinamiche occupazionali al di fuori del capoluogo, la Tabella 7 riporta i dati relativi alle quattro principali tipologie di eventi lavorativi registrati nell’Hinterland della Città Metropolitana di Milano, ovvero l’insieme dei comuni escluso il Comune di Milano.

Tabella 3 - Eventi lavorativi per tipologia nell’Hinterland di Milano 2023-2024

	Hinterland di Milano		
	Anno 2023	Anno 2024	Var %
Avviamenti	309.658	302.487	-2,4%
Cessazioni	293.166	290.546	-0,9%
Proroghe	141.879	139.797	-1,5%
Trasf. a TI	32.519	32.445	-0,2%

Eventi lavorativi: confronto anno 2024 su 2023. Area: Hinterland di Milano

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia.

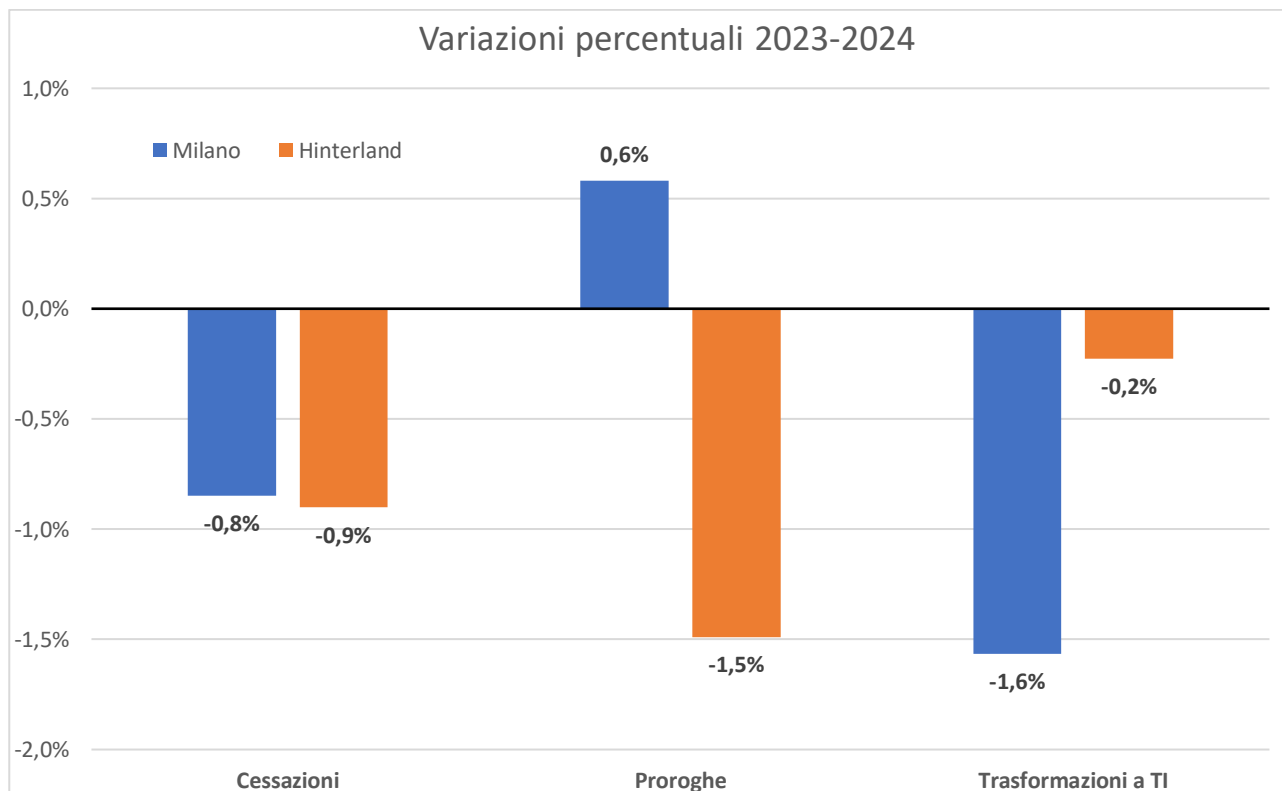
Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Milano e Hinterland: confronto sulle dinamiche dei rapporti di lavoro

L’analisi delle variazioni percentuali tra il 2023 e il 2024 per le principali tipologie di eventi lavorativi oltre agli avviamenti – **cessazioni, proroghe e trasformazioni a tempo indeterminato** – evidenzia ulteriori differenze significative tra il **Comune di Milano** e il suo **Hinterland**.

Il Grafico 6 riporta le **differenze di comportamento occupazionale** tra le aree.

Grafico 6 - Variazioni percentuali 2023-2024 (Milano città vs Hinterland)



Eventi lavorativi: analisi delle variazioni percentuali 2023/2024.

Area: confronto tra Milano città e Hinterland.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Cessazioni

Le cessazioni marcano la fine dei rapporti di lavoro: le variazioni percentuali da un anno sull'altro risultano sostanzialmente identiche tra il capoluogo e l'Hinterland:

- **Milano città** registra una flessione del **-0,8%**;
- **Hinterland milanese** presenta una variazione analoga, pari al **-0,9%**.

Questa convergenza suggerisce una **stabilità relativa** nella conclusione dei rapporti di lavoro su tutto il territorio metropolitano, senza differenze strutturali evidenti tra centro e periferia.

Proroghe

Le proroghe dei contratti a tempo determinato evidenziano invece una **discrepanza significativa**:

- A **Milano città**, si osserva una **crescita contenuta** pari al **+0,6%**;
- Nell'**Hinterland**, si registra un **calo marcato** del **-1,5%**.

Questa divergenza può essere interpretata come un **segnale di differenziazione nelle strategie occupazionali**: nel capoluogo, le imprese sembrano orientate a **prolungare i rapporti di lavoro esistenti**, anche se a termine, probabilmente per mantenere competenze acquisite o per gestire con maggiore flessibilità l'incertezza economica.

Al contrario, nel territorio dell'Hinterland, si assiste a una **riduzione più netta**, che potrebbe riflettere una maggiore volatilità del mercato locale o una diversa composizione settoriale.

Trasformazioni a tempo indeterminato

Anche le trasformazioni mostrano una tendenza decrescente, ma con intensità differenziata:

- **Milano città** registra un calo del **-1,6%**;
- L'**Hinterland milanese** presenta una flessione più contenuta, pari al **-0,2%**.

Questa dinamica appare **in contrasto** con quanto osservato per le proroghe: se da un lato Milano tende a **mantenere attivi i contratti a termine**, dall'altro **non incrementa la stabilizzazione** dei rapporti di lavoro.

Questo potrebbe indicare una **cautela da parte delle imprese** nel consolidare l'occupazione, nonostante la volontà di non interrompere i rapporti esistenti.

Nel complesso, il biennio 2023–2024 evidenzia un **ridimensionamento della crescita occupazionale**, con segnali di **cautela e riorientamento** da parte dei datori di lavoro.

L'analisi territoriale tra Milano e il suo Hinterland mostra come il **capoluogo adotti strategie di contenimento e proroga**, mentre il **territorio periferico** sembra più esposto a dinamiche di contrazione.

Queste evidenze meritano ulteriori approfondimenti, in particolare attraverso l'analisi degli **indici di specializzazione settoriale**, che potranno chiarire il ruolo delle diverse vocazioni produttive nel determinare le scelte occupazionali locali.

4 VARIAZIONE DELLO STOCK OCCUPATI A MILANO

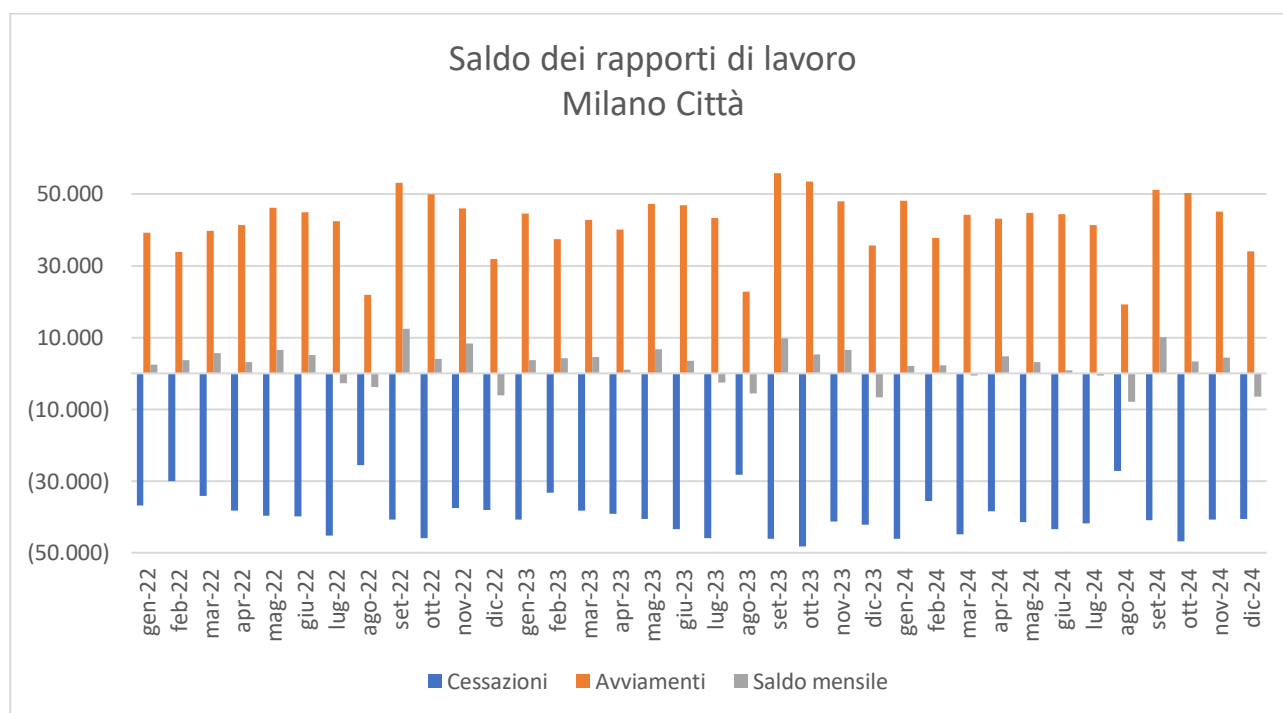
Per approfondire gli effetti dei flussi in entrata ed uscita dal mercato del lavoro, registrati attraverso le comunicazioni di avviamento fin qui presentate, introduciamo una dimensione di analisi derivata: il “saldo occupazionale”, calcolato come differenza tra il numero di avviamenti (nuove assunzioni) e quello delle cessazioni (termini dei rapporti di lavoro) in un determinato periodo.

Attraverso l’aggregazione di questi eventi, è quindi possibile, non solo misurare la vivacità del mercato, ma anche comprendere se, nel complesso, il numero di posti di lavoro è aumentato o diminuito, offrendo così una chiave di lettura fondamentale delle dinamiche in essere.

4.1 La dinamica dei saldi dei rapporti di lavoro

Per studiare la dinamica dei saldi dei rapporti di lavoro, facciamo riferimento al Grafico 7 che riporta il conteggio mensile degli avviamenti e delle cessazioni.

Grafico 7 - Avviamenti, Cessazioni e Saldi: Milano città



Andamento del saldo mensile dei rapporti di lavoro: Cessazioni (barre blu), Avviamenti (barre arancio) e saldo mensile (grigio).

Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Nel grafico è visibile anche il saldo mensile calcolato sulla base dei due valori: se quest’ultimo è positivo, segnala una crescita del numero totale di occupati; va da sé che indica il contrario se il saldo è negativo.

Per mettere in evidenza il saldo dei rapporti di lavoro, possiamo utilizzare il Grafico 8, relativo allo stesso periodo temporale, nel quale sono riportati solo i saldi mensili, in rosso se negativi, in verde se positivi.

È facile notare come i saldi siano negativi in alcuni periodi dell'anno: in particolare nei mesi di agosto e dicembre di ogni anno.

Grafico 8 - Saldi mensili: Milano città



Andamento del saldo mensile dei rapporti di lavoro: saldi positivi (barre verdi), saldi negativi (barre rosse).

Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Sebbene il Grafico 8 si riveli utile nel mostrare la stagionalità dell'andamento mensile, non consente di valutare in modo chiaro se – nel corso dell'anno analizzato – vi sia stato o meno un calo o un aumento nel numero di rapporti di lavoro e del numero di occupati⁴.

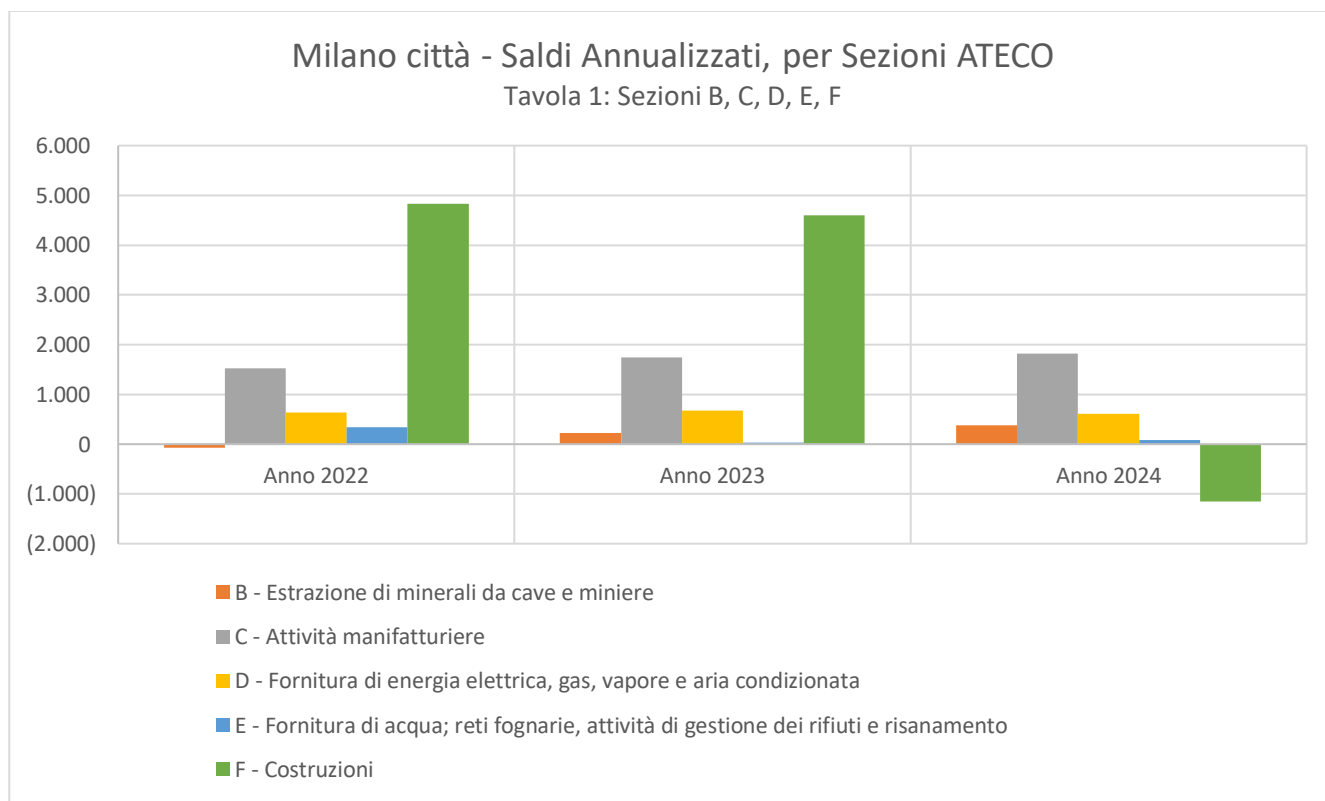
A questo scopo ci viene in aiuto l'analisi dei saldi annualizzati, cioè ottenuti considerando la somma dei diversi saldi mensili alla fine di ogni anno solare: ripartendo i saldi annualizzati per settore economico, potremo quantificare il contributo che ciascun settore economico ha dato all'occupazione locale.

⁴ AVVIAMENTI E AVVIATI - Da notare che stiamo analizzando l'andamento dei rapporti di lavoro (studiando gli eventi registrati tramite le COB: avviamenti e cessazioni). Altro dato è quello degli avviati (persone che hanno ottenuto un nuovo contratto di lavoro) e degli occupati. Il flusso dei rapporti di lavoro influenza il numero di occupati, senza che si possa però stabilire una proporzione uno-ad-uno: se i rapporti di lavoro crescono/decregono, cresce/decrece anche il numero di occupati.

Per semplificare la visualizzazione dei dati, si è preferito suddividere i settori Ateco in gruppi da cinque, ottenendo i tre grafici seguenti.

Nel *Grafico 9* (per le Sezioni B, C, E, F), possiamo osservare che i saldi annualizzati sono lievemente positivi per la Sezione B (Estrazione di minerali) e decisamente positivi – nei tre anni illustrati – per la Sezione C (Attività Manifatturiere).

Grafico 9 – Saldi annualizzati per Sezione ATECO - Sezioni B, C, D, E, F



Saldi annualizzati dei rapporti di lavoro, per settori di attività: Sezioni ATECO B, C, D, E, F

Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Il settore delle costruzioni (Sezione F) mostra un saldo di occupati molto positivo negli anni 2022 e 2023 e una chiara contrazione registrata nell'anno 2024: questo fenomeno si spiega con la fine delle agevolazioni previste per il cosiddetto Bonus 110%.

Esaminando le divisioni ATECO che variano in maggior misura, troviamo che la Divisione F41 è quella più penalizzata, come si legge nella tabella seguente.

Tabella 4 - Avviamenti per Divisione ATECO, Milano città

DIVISIONE ATECO	Avviamenti 2023	Avviamenti 2024	Variazione %
F.41 - Costruzione di edifici	30.939	25.096	-18,89%

Avviamenti per la Divisione F41. Confronto 2023/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

La variazione di quasi il **-19 %** rilevata nel numero di avviamenti rilevati per la divisione ATECO F41 (Costruzione di edifici) indicata in Tabella 4, si accompagna quindi anche con un **calo nel numero di occupati a fine 2024, per quanto riguarda il settore delle costruzioni**⁵.

Nel successivo Grafico 10, osserviamo un secondo gruppo di settori economici.

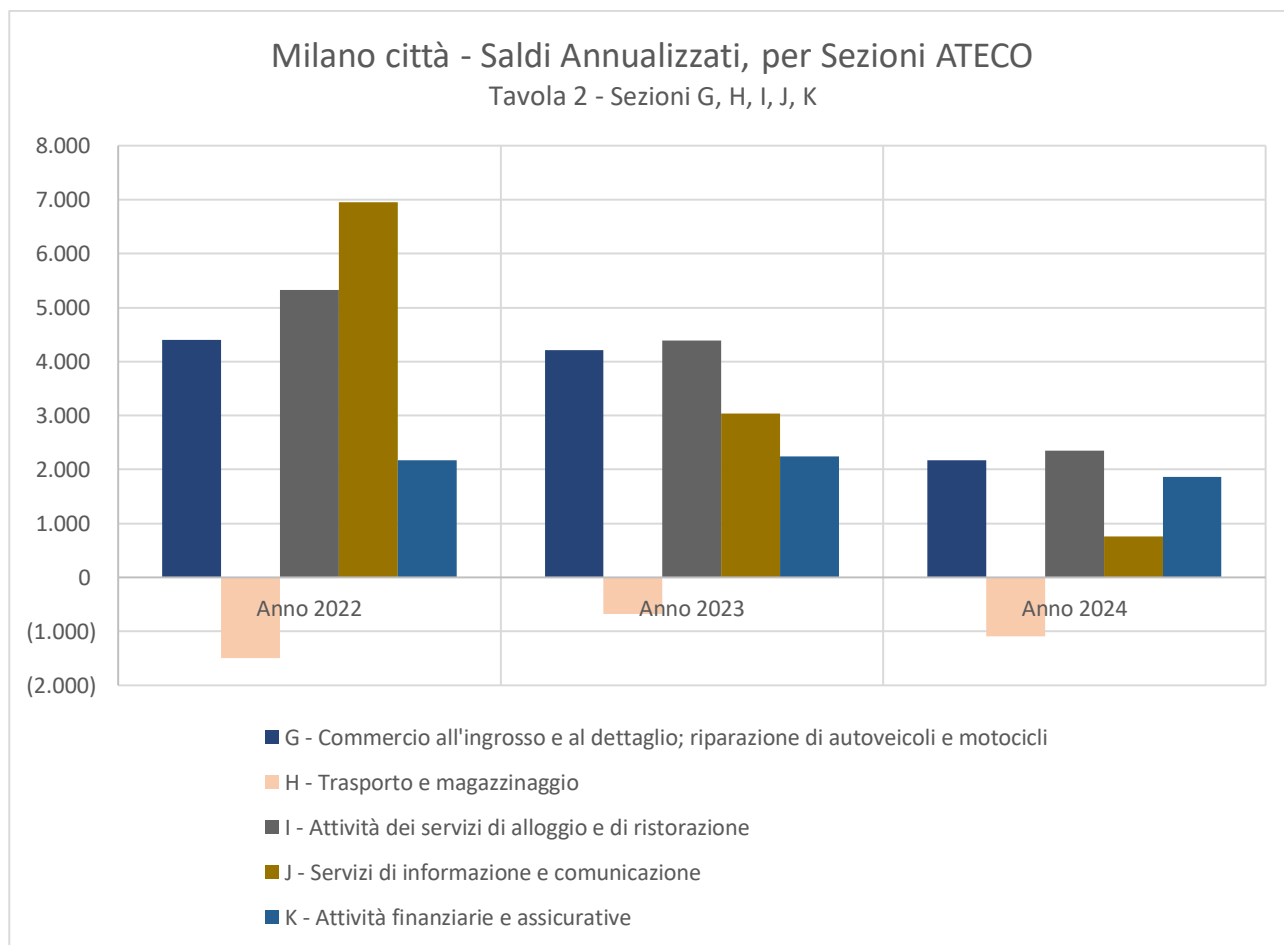
Possiamo notare che i saldi annualizzati sono decisamente positivi – nei tre anni - per la Sezione G (Commercio ingrosso e dettaglio) anche se il saldo cala in valore assoluto nel corso degli anni.

I saldi sono sempre negativi per la Sezione H (Trasporto e Magazzinaggio): questo dato può essere dovuto a molteplici fattori concomitanti, tra cui:

- il progressivo trasferimento delle attività di logistica fuori dal territorio milanese, per maggiore disponibilità di spazi e costi minori di acquisto degli spazi;
- la concentrazione del settore dove operano grossi operatori internazionali che comprimono sempre più gli spazi lasciati alla concorrenza locale, composta prevalentemente da operatori medio-piccoli;
- la maggiore difficoltà di accesso al credito da parte delle aziende⁶;

⁵ Vedi nota (4) sul tema: AVVIAMENTI E AVVIATI

⁶ Vedi “Monitoraggio dell’economia dei territori”, Aprile 2025, CNA Lombardia

Grafico 10 – Saldi annualizzati per Sezione ATECO - Sezioni G, H, I, J, K

Saldi annualizzati dei rapporti di lavoro, per settori di attività: Sezioni ATECO G, H, I, J, K

Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

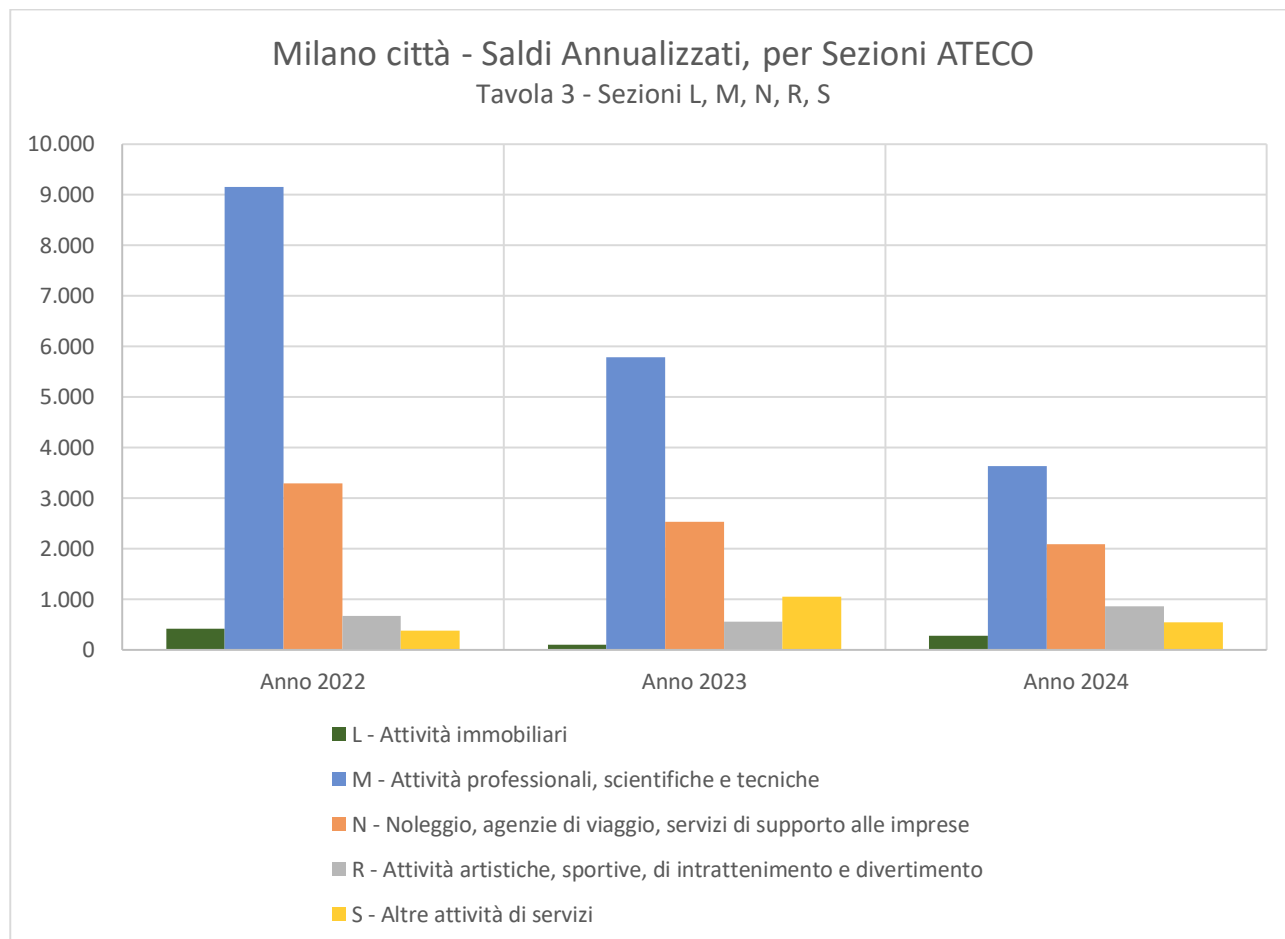
Le sezioni I (Alloggio e ristorazione), J (Servizi informazione e comunicazione) e K (Attività finanziarie e assicurative) riducono progressivamente i saldi ma restano sempre in positivo: generano quindi **un’espansione del numero di occupati**.

Nel Grafico 11 osserviamo il terzo gruppo di settori economici.

In questo caso, i saldi annualizzati sono tutti positivi – nei tre anni – per le diverse Sezioni ATECO.

Spicca tra gli altri il settore M (Attività professionali scientifiche tecniche) che riduce sensibilmente il saldo delle posizioni lavorative, da un anno all'altro, pur mantenendosi sempre in zona positiva.

Grafico 11 - Saldi annualizzati per Sezione ATECO - Sezioni L, M, N, R, S



Saldi annualizzati dei rapporti di lavoro, per settori di attività: Sezioni ATECO L, M, N, R, S

Periodo: 1/1/2022 – 31/12/2024. Area: Milano città.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

5 SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA: LETTURA SETTORIALE DELLA DOMANDA DI LAVORO

Grazie all'introduzione del nuovo cruscotto regionale **SLSTA.L. 2.0**, sviluppato da **Regione Lombardia**, è oggi possibile accedere a dati dettagliati sulle comunicazioni obbligatorie relative agli avviamenti al lavoro, con informazioni associate alla **classificazione ATECO** dei settori economici. Questo strumento consente di analizzare la distribuzione settoriale della domanda di lavoro nei diversi ambiti territoriali, fino al livello dei singoli **Centri per l'Impiego (CPI)**.

Per rispondere alla domanda «**quali settori economici generano i nuovi rapporti di lavoro nel territorio osservato?**», si adottano due **indicatori complementari**, che permettono di misurare e interpretare la **specializzazione produttiva locale**:

Questo indicatore congiunto, applicato agli avviamenti, permette di leggere lo sviluppo della domanda di lavoro locale secondo due punti di vista sullo stesso fenomeno; per esemplificare consideriamo nel suo complesso Città metropolitana di Milano rispetto alla Regione:

1. Quota di specializzazione

Misura il peso relativo di ciascun settore ATECO all'interno del territorio locale rispetto al totale degli avviamenti registrati. È calcolata come:

$$\text{Quota}_{\text{ATECO}}^{\text{Territorio}} = \frac{\text{Avviamenti}_{\text{ATECO}}^{\text{Territorio}}}{\text{Avviamenti Totali}^{\text{Territorio}}}$$

2. Indice di specializzazione

Misura il grado di concentrazione di un settore nel territorio locale rispetto al territorio di riferimento (es. Regione Lombardia). È calcolato come:

$$\text{Indice di Specializzazione} = \frac{\text{Quota}_{\text{ATECO}}^{\text{Territorio}}}{\text{Quota}_{\text{ATECO}}^{\text{Regione}}}$$

Un valore superiore a 1 indica che il settore è **più concentrato localmente** rispetto alla media regionale, suggerendo una **vocazione produttiva distintiva**.

Il passaggio finale mette in rapporto i due indicatori, attraverso la seguente formula che esemplifica il calcolo della specializzazione di un territorio locale rispetto all'area di appartenenza:

Formula 1 – Specializzazione per una Provincia rispetto alla Regione

$$Spec_{Sez\ ATECO}^{PROV} = (Avviamenti_{Sez\ ATECO}^{Prov} / Avviamenti_{Totali}^{Prov.}) / (Avviamenti_{Sez\ ATECO}^{Regione} / Avviamenti_{Totali}^{Regione.})$$

Nel numeratore della formula abbiamo:

- $Avviamenti_{Sez\ ATECO}^{PROV}$: numero di avviamenti al lavoro prodotto dai datori di lavoro del territorio, nel periodo considerato, per la Sezione ATECO osservata;
- $Avviamenti_{Totali}^{PROV}$: numero di avviamenti al lavoro prodotto dai datori di lavoro del territorio, nel periodo considerato, per tutte le Sezioni ATECO;

Il denominatore della formula si riferisce al territorio usato come valore di riferimento che è la Regione. In questo modo si ottiene un indicatore del grado di specializzazione di un territorio locale rispetto alla Regione di appartenenza.

Interpretazione congiunta: i quadranti della specializzazione

La rappresentazione congiunta dei due indicatori in un grafico bidimensionale consente di attribuire a ciascun settore il proprio ruolo nel territorio.

Come illustrato nella Tabella 5, i settori si distribuiscono in quattro quadranti.

Tabella 5 – Quadranti della specializzazione

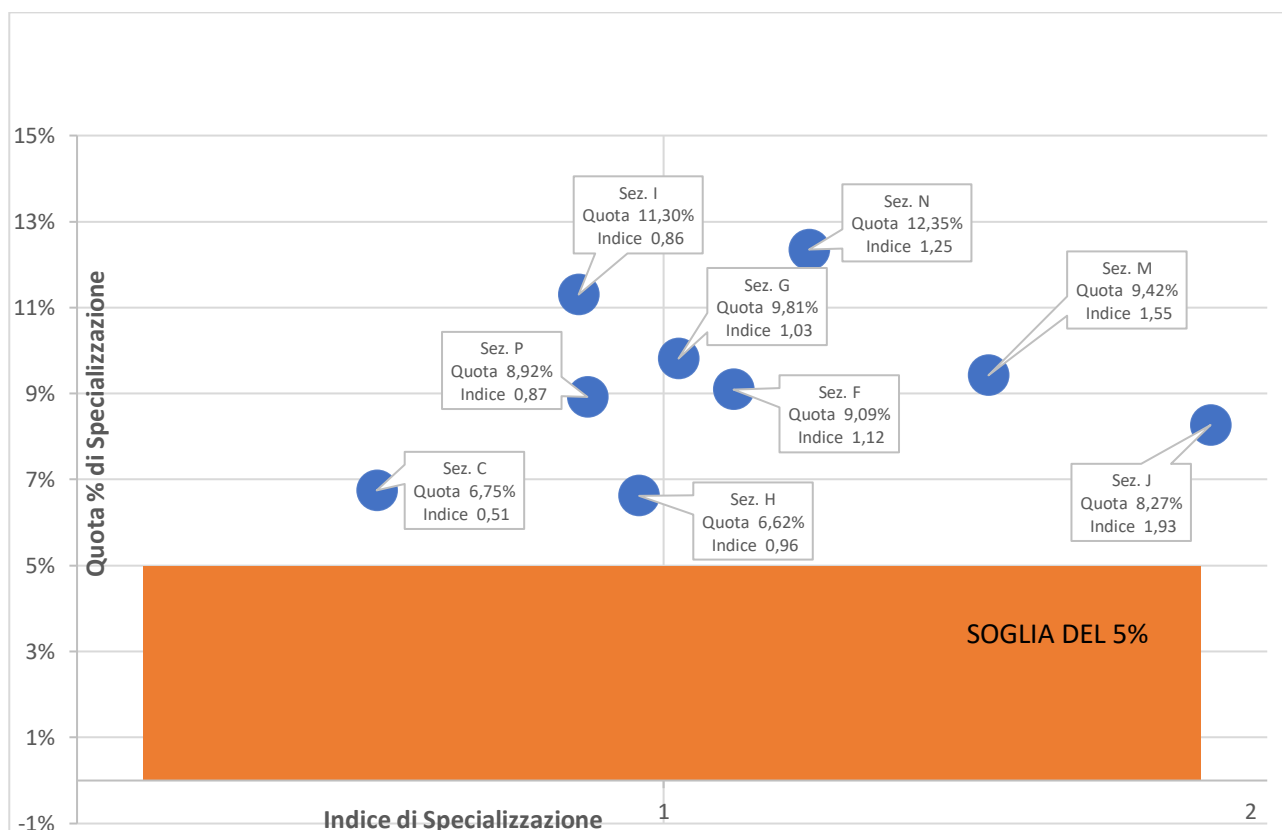
Quadrante	Descrizione
Alta quota, Basso indice	Settore significativamente presente localmente, ma diffuso anche altrove. Non distintivo.
Alta quota, Alto indice	Settore molto presente e più concentrato rispetto alla media regionale. Distintivo e rilevante.
Bassa quota, Basso indice	Settore marginale, poco presente e poco rilevante.
Bassa quota, Alto indice	Settore poco presente ma più concentrato localmente. Distintivo ma non rilevante.

Come accennato la lettura congiunta di queste due misure in un grafico bidimensionale rende possibile, a colpo d'occhio, attribuire a ciascun settore ATECO il proprio ruolo nel territorio.

5.1 La specializzazione di CMM rispetto a Regione Lombardia

Il grafico seguente espone le sezioni ATECO (per comodità del lettore la lista completa dei codici per lettera è reperibile in appendice) che caratterizzano i nuovi avviamenti in città Metropolitana di Milano rispetto al totale registrato nella Regione Lombardia⁷. Ogni punto indica la lettera della relativa Sezione ATECO insieme alla Quota percentuale e all'Indice di Specializzazione.

Grafico 12 – Specializzazione della Città metropolitana di Milano rispetto alla Lombardia, anno 2024



Il grafico mostra:

Asse X: l'indice di specializzazione, ovvero il peso relativo di ciascun settore ATECO nel territorio locale.

Asse Y: la quota di specializzazione, che misura la concentrazione del settore rispetto alla media regionale.

Specializzazione (quota % e indice) in base al settore economico; anno 2024.

Area: Città Metropolitana di Milano.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Per chiarire la modalità di lettura del grafico, per esemplificare, si consideri la Sezione C (Attività manifatturiere): per questa osserviamo che la quota rilevata è importante (6,75%), ma l'Indice di specializzazione correlato risulta essere basso (0,51 punti): questo dato mostra che la Città

⁷ Per semplificare la lettura del grafico sono stati inclusi solo i settori che superano la soglia di specializzazione del 5%.

metropolitana di Milano, sebbene faccia registrare la domanda di lavoro nella manifattura non risalta per questo settore.

La quota rilevata per l'intero territorio regionale nello stesso periodo è infatti del 13,2%, pertanto quasi doppia rispetto a quella del territorio della provincia di Milano.

Pertanto, il quadrante in cui ricade è:

Alta quota, Basso indice	Settore significativamente presente localmente, ma diffuso anche altrove. Non distintivo.
---------------------------------	---

Per comodità del lettore, riportiamo di seguito le Sezioni ATECO che risultano ricadere nel quadrante: **Alta quota e Alto indice**, ossia **distintivi e rilevanti** per il territorio ordinate secondo l'Indice di Specializzazione.

Tabella 6 - Città metropolitana di Milano rispetto a Regione Lombardia

Sezione ATECO	Quota %	Indice Specializzazione
J - Servizi di informazione e comunicazione	8,27%	1,93
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	9,42%	1,55
N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	12,35%	1,25
F - Costruzioni	9,09%	1,12
G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	9,81%	1,03

Indice di specializzazione per Sezione ATECO: alta quota %, alto indice. Anno: 2024.

Area: Città Metropolitana di Milano.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

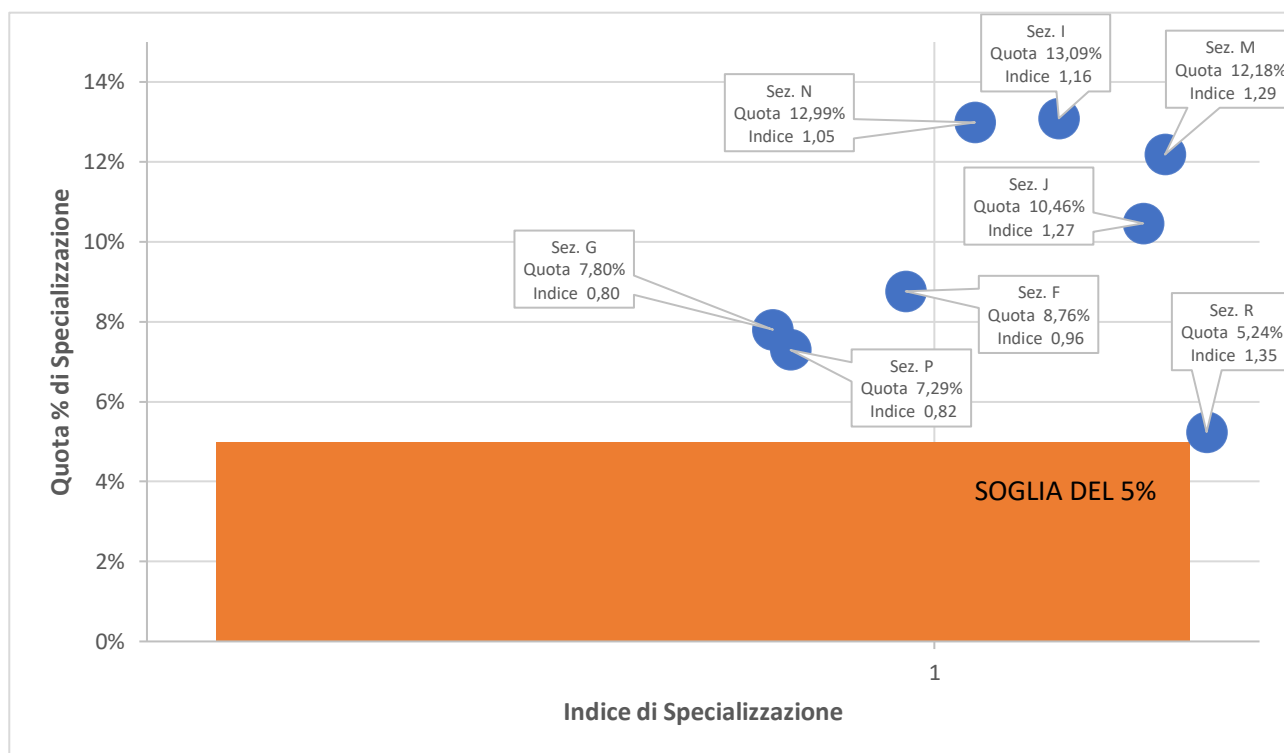
Abbiamo visto come, per i nuovi avviamenti al lavoro, la Città metropolitana di Milano si distingue rispetto al complessivo di regione Lombardia per la vivacità del proprio mercato del lavoro trainato dai cinque settori identificati.

Passiamo ora ad approfondire l'analisi attraverso lo studio dell'insediamento dei diversi settori economici all'interno del territorio, partendo dalla specializzazione del suo capoluogo di regione: Milano. Al fine di approfondire l'analisi, si focalizza l'attenzione sulla distribuzione degli insediamenti dei diversi settori produttivi all'interno della Città metropolitana di Milano, distinguendo tra il capoluogo e il relativo hinterland.

Tale distinzione è resa possibile dal fatto che la città di Milano rappresenta l'unico centro urbano direttamente analizzabile tramite la piattaforma Sital 2.0, in quanto il suo territorio coincide con quello del centro per l'impiego.

Di seguito si presentano i grafici di specializzazione relativi al capoluogo (Grafico 13) e all'hinterland (Grafico 14), in riferimento all'intera area della Città metropolitana di Milano.

Grafico 13 - Specializzazione in base agli Avviamenti nel territorio della città di Milano: anno 2024



Specializzazione (quota % e indice) in base al settore economico; anno 2024.

Riferimento alla Città Metropolitana.

Area: Città di Milano.

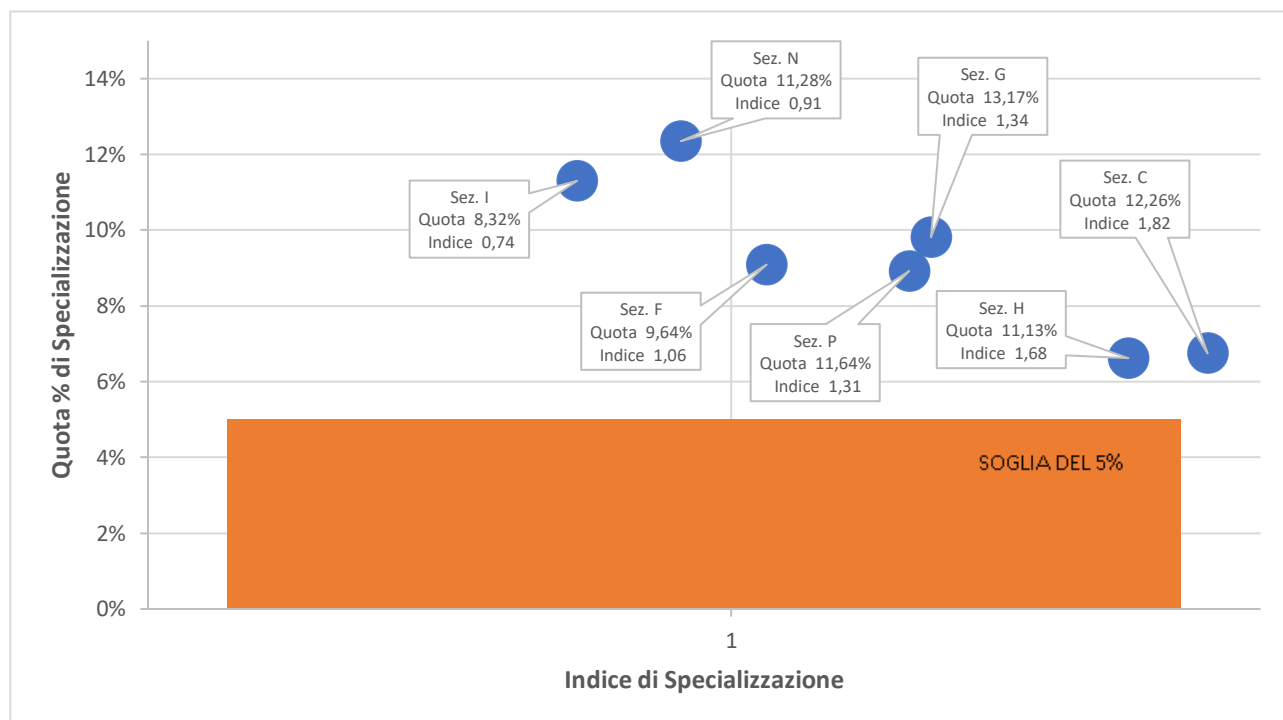
Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

Il quadrante in alto a destra nel grafico evidenzia i settori produttivi caratterizzati, all'interno del territorio considerato, sia da una quota elevata sia da un indice di specializzazione superiore alla media. Questa rappresentazione consente di mettere in luce le differenze tra i settori che generano occupazione nel capoluogo rispetto a quelli dell'Hinterland.

L'analisi a livello locale evidenzia la rilevanza del settore I – Alloggio e Ristorazione nel promuovere nuove opportunità occupazionali nel capoluogo, come attestato dai valori elevati sia della quota (13,09%) sia dell'indice di specializzazione (1,16).

Si osserva inoltre che i due settori Ateco che presentano i più alti valori dell'indice, e che quindi maggiormente caratterizzano il mercato del lavoro milanese, sono la Sezione M – Attività professionali, scientifiche e tecniche (indice 1,29) e la Sezione J – Servizi di informazione e comunicazione (indice 1,27).

Grafico 14 - Specializzazione in base agli Avviamenti nell'Hinterland di Milano: anno 2024



Specializzazione (quota % e indice) in base al settore economico; anno 2024.

Riferimento alla Città Metropolitana di Milano.

Area: Hinterland di Milano.

Fonte: SISTAL 2.0 – Regione Lombardia. Elaborazioni OML – Città Metropolitana di Milano.

L'Hinterland, invece, si distingue dal capoluogo per una struttura produttiva significativamente differente (cfr. Grafico 14), confermando la presenza di insediamenti produttivi “storici” riconducibili alla Sezione C – Attività manifatturiere (quota 12,26%, indice 1,82) e, più recentemente, alla Sezione H – Trasporto e Magazzinaggio (quota 11,13%, indice 1,68).

Un ulteriore settore che emerge nell'Hinterland ma non nel capoluogo, è la Sezione G – Commercio (quota 13,17%, indice 1,34).

L'analisi congiunta dei due grafici evidenzia come il settore I – Alloggio e Ristorazione, pur rappresentando la principale fonte di nuove opportunità occupazionali nel capoluogo, non estenda la propria rilevanza oltre i confini della città di Milano.

Inoltre, tre settori che risultano significativi nel quadrante di interesse relativo al capoluogo – ovvero la Sezione M (Attività professionali, scientifiche e tecniche), la Sezione J (Servizi di informazione e comunicazione) e la Sezione R (Attività per la salute umana) – non compaiono affatto nel corrispondente grafico dell’hinterland, rimanendo al di sotto della soglia del 5%.

La specializzazione per CPI

La tavola sinottica esposta nella Tabella 7 riporta l'indice di specializzazione di ciascun CPI dell'hinterland milanese.

Il primo elemento, che conferma quanto visto nei grafici precedenti, riguarda l'assenza del settore I - Alloggio e ristorazione nelle zone esterne al capoluogo.

Tabella 7 – CPI: Avviamenti per Sezione ATECO, per indice di specializzazione

Sezione ATECO	CPI							
	Corsico	Legnano	Magenta	Melzo	NORD Milano	Rho	Rozzano	San Donato M.
J - Informazione e comunicazione	1,52				3,62			
G – Commercio	1,51	1,19	1,17	1,47	0,91	1,73	1,92	1,19
H – Logistica	1,34	0,74	1,37	2,60	0,74	1,14	1,67	3,43
N - Servizi alle imprese	1,33	1,06	0,72	0,99	1,36	1,45	0,68	0,97
M - Attività professionali, scientifiche e tecniche	1,20	0,98				1,13		
F - Costruzioni	0,96	1,00	1,04	0,97	1,73	1,13	1,11	1,33
C - Attività manifatturiere	0,89	1,51	1,34	0,99	0,62	0,85	0,82	0,69
P - Istruzione	0,86	1,42	1,69	0,89	1,24	1,05	1,22	1,08
I - Alloggio e ristorazione	0,71	0,64	0,59	0,65	0,47	0,77	0,71	0,50

- Per il **CPI Corsico**, possiamo notare che risulta una specializzazione accentuata per le Sezioni J (Servizi di informazione e comunicazione) e G (Commercio). Mentre le Sezioni F (Costruzioni) e C (Manifatturiero) indicano una specializzazione inferiore rispetto all'intera Regione, nonostante la quota di avviamenti sia rilevante.
- Per il **CPI Legnano**, rileviamo una vocazione prevalente per la manifattura (Sez. C), insieme ad una specializzazione per le Sezioni T (Lavoro in ambito domestico), P (Istruzione) e G (Commercio). La Sezione F (Costruzioni) è in linea con la quota regionale.
- Per il **CPI Magenta**, osserviamo una specializzazione per la Sezione P (Istruzione) ed H (Logistica). La manifattura (Sez. C) ha anch'essa un indice significativo, mentre le Costruzioni (Sez. F) sono in linea con la quota regionale.

- Per il **CPI Melzo**, è ben evidente una vocazione accentuata per la Sezione H (Logistica) e G (Commercio). La manifattura (Sez. C) ha una quota in linea con quella regionale, mentre le Costruzioni (Sez. F) sono poco sotto la quota regionale.
- Per il **CPI NORD Milano**, è molto chiara una vocazione molto accentuata per la Sezione J (Servizi di informazione e comunicazione), oltre che per le Costruzioni (Sezione F) ed i servizi alle aziende (Sez. N).
- Per il **CPI Rho**, notiamo un indice di specializzazione significativo per la Sezione G (Commercio), oltre che per i servizi alle aziende (Sez. N) e la logistica (Sez. H).
- Per il **CPI Rozzano**, notiamo un indice di specializzazione significativo per la Sezione G (Commercio), oltre che per la logistica (Sez. H).
- Per il **CPI San Donato M.**, notiamo un indice di specializzazione molto significativo per la logistica (Sez. H), oltre che per le Costruzioni (Sez. F) ed il Commercio (Sez. G).

6 CONCLUSIONI

In una congiuntura internazionale complessa, caratterizzata da conflitti e cambiamenti nelle relazioni commerciali internazionali, il contesto milanese rappresenta un elemento importante per studiare l'evoluzione del mercato del lavoro ed il suo stato di salute, complessivamente buono nel corso del 2024.

Il mercato del lavoro nella città di Milano dimostra un buon livello di resilienza, legato alla forte struttura dell'economia locale.

La dinamica espansiva registrata in precedenza è rallentata nel corso del 2024.

Confrontando i dati relativi al territorio della città di Milano con quello dei territori ad esso strettamente collegati (Hinterland milanese, Città Metropolitana di Milano e Regione Lombardia) abbiamo evidenziato i settori economici che hanno maggiormente sofferto del rallentamento evidenziato.

Il territorio cittadino ed il suo Hinterland sono infatti strettamente legati per quanto riguarda le attività produttive che il mercato del lavoro.

L'utilizzo delle quote di specializzazione e degli indici di specializzazione settoriali è fondamentale per individuare al meglio sia le caratteristiche peculiari di ogni territorio in analizzato sia per dirigere la nostra attenzione sui settori maggiormente in difficoltà.

Milano città ed il territorio dell'Hinterland vanno governati tenendo conto della simbiosi tra di loro e guardati come un unicum.

7 APPENDICE 1

7.1 Fonte dei dati

Le informazioni presentate in questo report sono desunte da SI.STA.L. 2.0 (Sistema Statistico Lavoro), lo strumento statistico per il monitoraggio e l'analisi degli andamenti del mercato del lavoro in Lombardia.

La piattaforma informatica regionale opera a partire dai dati amministrativi delle **Comunicazioni Obbligatorie** (COB) e consente una lettura dettagliata e aggiornata delle dinamiche occupazionali secondo una prospettiva di **flusso**.

La rappresentatività dei dati è tale da offrire una visione completa e attuale delle forme di impiego di natura subordinata e parasubordinata, con riferimento a tutti i datori di lavoro (imprese, soggetti privati e pubblici, terzo settore, famiglie, ecc.) e indicando il settore economico di operatività.

Opportuno precisare che, salvo diversa indicazione, i numeri esposti sono stati calcolati al netto delle componenti più volatili che possono offuscare il quadro reale degli andamenti del mercato del lavoro.

In particolare, si è scelto di fare riferimento agli eventi lavorativi⁸ relativi ai rapporti di durata superiore a due giorni, circoscrivendo l'attenzione alle persone di età compresa tra i 15 e i 64 anni ed escludendo dal campo di osservazione le fattispecie che non costituiscono dei rapporti di lavoro in senso stretto, ovvero i tirocini, i tirocini estivi di orientamento, i lavori o attività socialmente utili, i contratti di borsa lavoro e altre *work experiences*.

È stato altresì escluso dal campo di applicazione il lavoro sportivo dilettantistico, oggetto di una recente riforma che ha cambiato anche le modalità di presentazione delle comunicazioni obbligatorie, generando così volumi di COB e variazioni che non corrispondono a reali incrementi della domanda di lavoro.

7.2 Le Comunicazioni obbligatorie (COB)

Le COB costituiscono un obbligo per i datori di lavoro pubblici e privati: sono tenuti a trasmetterle all'ufficio di competenza in occasione di ogni attivazione, proroga, trasformazione o cessazione di un rapporto di lavoro.

⁸ Da un punto di vista territoriale, in questo lavoro gli eventi sono stati misurati con riferimento all'ubicazione della sede operativa del datore di lavoro (punto di vista della domanda).

Al riguardo i principali riferimenti normativi da considerare sono:

- la Legge 296/2006 (Legge Finanziaria per il 2007) che stabilisce l'obbligo di comunicazione in via esclusivamente telematica;
- il Decreto del Ministro del Lavoro e della Previdenza Sociale datato 30 Ottobre 2007, che stabilisce i tempi e le modalità di comunicazione, nonché le informazioni da comunicare.

7.3 Gli eventi lavorativi

Gli **eventi** costituiscono il primo livello conoscitivo per analizzare le dinamiche occupazionali, dal momento che sono rappresentativi degli accadimenti che generano degli impatti sul mercato del lavoro.

Essi occorrono in una data precisa (es. la data di assunzione) e, in tal senso, sono caratterizzati da una dimensione temporale puntuale, benché, una volta realizzati, producano effetti che si possono protrarre nel tempo.

Attraverso le comunicazioni obbligatorie è possibile tracciare quattro tipologie di evento:

- gli **avviamenti** al lavoro: si tratta delle nuove attivazioni contrattuali, ovvero delle assunzioni;
- le **cessazioni**: specularmente opposte rispetto agli avviamenti, sono indicative della conclusione di un rapporto di lavoro;
- le **trasformazioni**: riguardano i cambiamenti delle caratteristiche del rapporto di lavoro e possono interessare vari elementi, quali la tipologia contrattuale, il regime orario, il luogo di lavoro, piuttosto che, nel caso del distacco e del comando, l'impresa o, più in generale, il soggetto presso cui viene svolta la prestazione lavorativa;
- le **proroghe**: consistono nel posticipo della scadenza di un rapporto a termine.

Mentre gli avviamenti e le cessazioni possono comportare un passaggio di *status* (da occupato a non occupato e viceversa), le proroghe e le trasformazioni si sviluppano in costanza di lavoro.

A seguito di esse, infatti, varia il modo in cui si caratterizza il rapporto, ma non la condizione della persona.

7.4 Gli avviamenti al lavoro

Gli avviamenti rappresentano gli eventi che segnano l'*incipit* di un rapporto lavorativo. Essi costituiscono una *proxy* della domanda di lavoro e sintetizzano gli accadimenti che si ripercuotono positivamente sul mercato del lavoro alimentando (nel caso in cui la persona esordisca da una condizione di non lavoro) o, comunque, preservando (qualora, invece, vi sia il passaggio da un impiego ad un altro) lo *Stock* degli occupati.

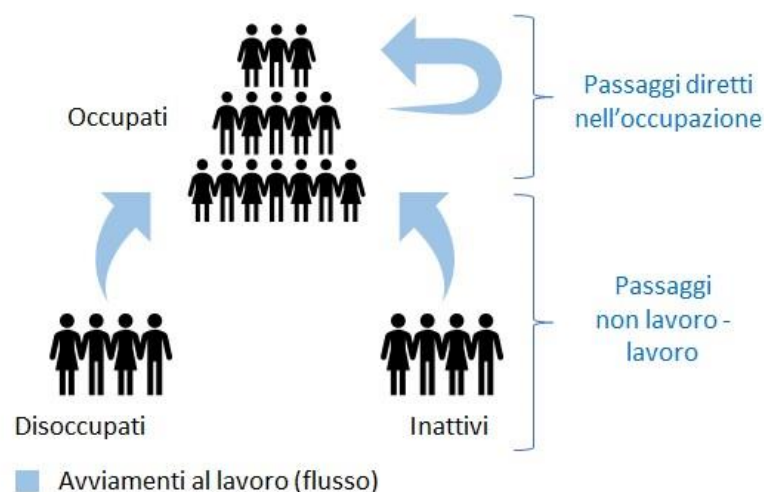


Figura 2 - Descrizione della dinamica tra flussi e stock di lavoratori

Nella lettura dei dati occorre prestare molta attenzione alla differenza che sussiste tra i concetti di avviamento e di lavoratore avviato ed occupato.

Gli **avviamenti** (eventi) si distinguono dagli **avviati** (persone) in ragione del fatto che, in un certo lasso temporale, una stessa persona, può aver avuto più avviamenti. Basti solo pensare a coloro che hanno avuto più contratti a termine o più missioni in somministrazione.

Inoltre, la nozione di lavoratore avviato non coincide nemmeno con quella di occupato visto che tra gli avviati non figurano le persone occupate per le quali, nel periodo osservato, non sono intervenuti cambiamenti, avendo proseguito ininterrottamente nel proprio impiego.

Si tenga poi presente che l'avviamento è indicativo dell'inizio di un rapporto lavorativo ma la registrazione di un simile evento non fornisce indicazioni circa la persistenza dell'impiego nel tempo e, quindi, circa lo *Status* occupazionale della persona.

Precisazione importante: dobbiamo sempre tener presente che i numeri qui trattati sono quelli dei rapporti di lavoro, ovvero sugli avviamenti/cessazioni/proroghe/trasformazioni e non sui lavoratori avviati/cessati/etc.

È infatti possibile che ad uno stesso lavoratore si riferiscano eventi diversi nell'arco di un determinato periodo.

8 APPENDICE 2

8.1 Elenco Codici ATECO

Di seguito è presente l'elenco completo di tutti i codici ATECO (ATECO 2007 rev. 2022) ovvero la classificazione delle attività economiche adottata dall'Istat.

A - Agricoltura, silvicoltura e pesca

B - Estrazione di minerali da cave e miniere

C - Attività manifatturiere

D - Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata

E - Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento

F - Costruzioni

G - Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli

H - Trasporto e magazzinaggio

I - Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione

J - Servizi di informazione e comunicazione

K - Attività finanziarie e assicurative

L - Attività immobiliari

M - Attività professionali, scientifiche e tecniche

N - Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese

O - Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria

P - Istruzione

Q - Sanità e assistenza sociale

R - Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento

S - Altre attività di servizi

T - Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze

U - Organizzazioni ed organismi extraterritoriali



Osservatorio Mercato del Lavoro

Il rapporto, basato sui dati amministrativi aggiornati al 30 giugno 2025, analizza in dettaglio le dinamiche del mercato del lavoro nella città di Milano e nell'area metropolitana, evidenziando le tendenze occupazionali, le specializzazioni settoriali e le differenze territoriali tra il capoluogo e l'hinterland. Introduce un indicatore innovativo a partire dal contesto milanese e lombardo: la specializzazione territoriale, intesa come la propensione di un territorio verso specifici settori economici, espressa attraverso le imprese che generano nuova occupazione.

